

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI DIVISI SENJATA PT PINDAD (PERSERO) BANDUNG

### *THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES TOWARD EMPLOYEE WORK MOTIVATION IN WEAPONS DIVISION PT PINDAD (PERSERO) BANDUNG*

Lastri Anggi Fani<sup>1</sup>, Dr, Ir, Syarifuddin, MM.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Prodi S1 Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

<sup>2</sup>Dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

<sup>1</sup>[lastr.anggifani@gmail.com](mailto:lastr.anggifani@gmail.com) <sup>2</sup>[svarifuddin1960@gmail.com](mailto:svarifuddin1960@gmail.com)

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan jenis penelitian berupa studi deskriptif dan kausal. Penelitian ini dilakukan di PT Perindustrian Angkatan Darat (Persero) yang lebih dikenal dengan PT Pindad (Persero) di Divisi Senjata. Divisi Senjata merupakan salah satu divisi yang ada pada PT Pindad (Persero) Bandung, divisi senjata merupakan divisi yang memproduksi berbagai jenis senjata mulai dari senjata laras panjang, senjata genggam, pistol dan lainnya.

Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *probability sampling* jenis *proportionate stratified random sampling*, dengan jumlah responden sebanyak 85 pegawai di divisi senjata PT Pindad (Persero) Bandung. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berada dalam kategori cukup baik, dan motivasi kerja berada dalam kategori baik.

Hasil pengujian hipotesis secara simultan, variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung. Hasil pengujian hipotesis secara parsial, ketiga sub variabel yang terdiri dari gaya kepemimpinan otoriter (*authoritarian*), demokratis (*democratic*) dan gaya kepemimpinan kebebasan (*laissez-faire*) hanya gaya kepemimpinan demokratis saja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan gaya kepemimpinan otoriter dan kebebasan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X) terhadap motivasi kerja (Y) adalah sebesar 21,34%. Dan sisanya sebesar 78,66 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung

#### Abstract

This research was conducted to determine the influence of leadership styles toward employee work motivation in Weapons Division PT Pindad (Persero) Bandung. The method used is the quantitative methods with this type of research is a study of the causal and descriptive. This research was conducted at PT Perindustrian Angkatan Darat (Persero) better known as PT Pindad (Persero) at the Weapons Division. Weapons Division is one of the divisions that exist in PT Pindad (Persero) Bandung, Weapons Division is the division that produces various kinds of weapons ranging from rifles, handguns, pistols and more.

The sampling that used in this research is probability sampling with the type is proportionate stratified random sampling. The number of respondents are 85 employee in Weapons Division PT Pindad (Persero) Bandung. Data analysis technique that being used is multiple linear regression analysis. In this research, leadership styles are in passable category and work motivation is in good category.

Based on the results of hypothesis testing simultaneously, leadership styles variables influence and significantly to work motivation employee in Weapons Division PT Pindad (Persero) Bandung. Based on the results of partial hypothesis test, three of leadership styles sub variabel that consist of leadership style of autocratic (authoritarian), democratic leadership and leadership style of freestyle (*laissez-faire*) only democratic leadership that has significant effect on work motivation, while autocratic leadership and freestyle leadership has no significant influence toward employee work motivation in weapons division PT Pindad (Persero). Based on the coefficient of

*determination is obtained that the influence of leadership styles variables (X) on the work motivation (Y) is 21,34%. And the remaining is 78,66 % of rest is affected by other factors that were not examined in this research.*

**Keywords:** *leadership styles, work motivation, Weapons Division PT Pindad (Persero) Bandung*

## **1. Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia yang terdapat pada suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting yang akan menentukan keberlangsungan aktivitas perusahaan kedepannya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2016: 16), manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud, tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut.

Dalam menjalankan aktivitas usahanya, Pindad menyadari pentingnya pilar Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pondasi bagi kesuksesan atas pencapaian akhir. Pengelolaan SDM yang tepat sebagai aset terpenting akan mampu mendorong produktivitas dan kinerja secara keseluruhan PT Pindad (Persero) berupaya meningkatkan kualitas SDM melalui program pelatihan dan pengembangan karier, juga memberikan perhatian yang serius terhadap kesejahteraan karyawan. Impelementasi peningkatan kesejahteraan karyawan dilakukan melalui pemberian gaji yang kompetitif, berbagai tunjangan, kredit tanpa bunga melalui koperasi, serta mengikutsertakan karyawan dalam program BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan sehingga dengan berbagai tawaran yang diberikan akan mampu meningkatkan motivasi kerja para pegawai dan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Suwatno dan Priansa (2016: 172), motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Apabila dilihat dari data ketidakhadiran yang diperoleh oleh penulis di Divisi Senjata yaitu tempat penulis melakukan penelitian dan pengamatan yang dilakukan oleh penulis, motivasi kerja pegawai PT Pindad (Persero) masih dirasa belum maksimal, hal ini dapat terlihat dari hasil data ketidakhadiran pegawai di Divisi Senjata yang masih terdapat fluktuasi setiap bulannya. persentase ketidakhadiran mengalami fase tertinggi yaitu dengan nilai 13.69 % di bulan Desember , sedangkan untuk nilai terendahnya berada pada bulan Juni yang hanya bernilai 1.73%. Menurut hasil wawancara dengan sejumlah narasumber dapat diketahui kecenderungan pegawai tidak hadir meningkat pada semester kedua disebabkan oleh kecenderungan beban kerja yang semakin meningkat mulai dari bulan agustus menuju desember untuk memenuhi target produksi, sehingga mengakibatkan pegawai kelelahan dan akhirnya tidak hadir, dari data tersebut dapat di simpulkan bahwa ketidakhadiran pegawai di Divisi Senjata masih tinggi.

Motivasi kerja didalam sebuah perusahaan sangatlah penting, motivasi kerja pegawainya pun dipengaruhi oleh banyak faktor, motivasi kerja seorang bawahan sangat bergantung pada kemampuan seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya mempengaruhi karyawan untuk bertindak sesuai dengan harapan karyawan dari organisasi atau perusahaan tersebut (Syaiyid, et.al 2013 : 107). Menurut Rivai dan Mulyadi (2013:2), kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Untuk mengetahui gambaran awal tentang gaya kepemimpinan yang ada di Divisi Senjata PT Pindad (Persero), peneliti melakukan observasi awal dengan melakukan wawancara terhadap 5 orang narasumber pegawai Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di Divisi Senjata PT Pindad

Berdasarkan hasil observasi berupa wawancara tersebut maka pimpinan di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung menerapkan berbagai macam gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi jika situasi yang dihadapi memerlukan respon yang cepat maka biasanya pimpinan akan memutuskan keputusan secara pribadi. Hal ini sesuai dengan teori Fiedler dalam Sutrisno (2016:224) menyatakan bahwa tidak ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya kepemimpinan untuk segala situasi. Untuk itu pemimpin yang berhasil harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan situasi yang berbeda-beda pula.

Kepemimpinan merupakan faktor kritis yang membantu individual atau kelompok mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memotivasi dalam membantu mencapai tujuan yang dinyatakan (Wibowo, 2016: 5). Menurut motivasi karyawan dapat dilihat dari gejala-gejala pada diri karyawan dengan ciri-ciri absensi (ketidakhadiran) meningkat, disiplin merosot, produktivitasnya menurun, *labour turnover* (tingkat keluar masuk karyawan/ berhenti dan pelamar baru masuk) makin tinggi, ada tuntutan karyawan yang tidak henti-hentinya, sampai pada gejala pemogokan (Alma, 2016:202).

Melihat fenomena di atas, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai dan mengambil judul penelitian :

**“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung”.**

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Seberapa besar gaya kepemimpinan otokratis (*authoritarian*), demokratis (*democratic*), kebebasan (*laissez-faire*) di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung ?
2. Seberapa besar motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai secara parsial dan simultan di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan otokratis (*authoritarian*), demokratis (*democratic*), kebebasan (*laissez-faire*) di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung
2. Untuk mengetahui motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai secara parsial dan simultan di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung ?

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Gaya Kepemimpinan

Menurut Mulyadi (2015:150) kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relative ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis, atau partisipatif dan *laissez-faire* (kebebasan).

#### 1) Gaya Kepemimpinan Otokratis (*Authoritarian*)

Kepemimpinan dengan gaya otokratis antara lain berciri:

- a) Penentu kebijaksanaan ditentukan oleh pemimpin
- b) Teknik-teknik dan langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
- c) Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.
- d) Pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota. Mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

#### 2) Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic*)

Kepemimpinan dengan gaya demokratis antara lain berciri :

- a) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- b) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- d) Pemimpin adalah obyektif atau fact – minded dalam pujian dan kecamannya, dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

#### 3) Gaya Kepemimpinan Kebebasan (*Laissez-Faire*)

Kepemimpinan dengan gaya kebebasan (*Laissez-Faire*) antara lain berciri :

- a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin
- b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi.
- c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- d) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

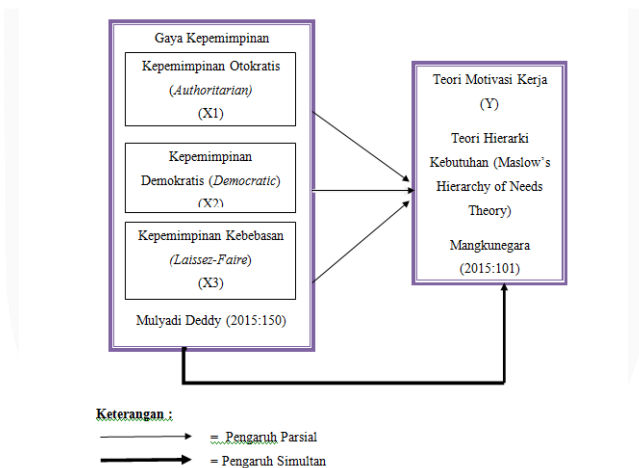
## 2.2 Motivasi

Menurut Mulyadi (2015:52) motivasi adalah mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2015:101) Teori Hierarki Kebutuhan (Maslow's Hierarchy of Needs Theory). Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- Kebutuhan fisiologis (kebutuhan fisik yang dasar) yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.
- Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- Kebutuhan sosial (rasa memiliki), yaitu kebutuhan untuk diterima dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok unit kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.
- Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
- Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik, dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan

## 2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:85) hipotesis dalam statistik merupakan pernyataan statistik tentang parameter populasi sedangkan hipotesis dalam penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah pada suatu penelitian. Dari kerangka pemikiran yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

“Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan bebas (laissez-faire) terhadap motivasi kerja pegawai Divisi Senjata PT.Pindad”.

## 3. Hasil Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan penelitian kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah 85 responden yang terdiri dari para pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung. Pada penelitian ini, teknik pengumpulan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* yaitu tipe *proportionate stratified random sampling*, Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Untuk menganalisis data tersebut dibantu dengan menggunakan SPSS.

### 3.1 Hasil Analisis Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (Gaya Kepemimpinan) terhadap variabel terikat (Motivasi Kerja) yang dilakukan pada 85 responden pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero). Persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 3.009 - 0,292 X_1 + 0,277 X_2 - 0,009 X_3$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Konstanta (a) = 3.009. Artinya, jika gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan kebebasan nilainya adalah 0 maka motivasi kerja nilainya 3.009
- 2) Koefisien  $X_1$  ( $b_1$ ) = -0,292 ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan otokratis tidak berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja. Jika variabel gaya kepemimpinan otokratis ditingkatkan sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka motivasi kerja akan berkurang sebesar -0,292
- 3) Koefisien  $X_2$  ( $b_2$ ) = 0,277. Ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja. Jika variabel gaya kepemimpinan demokratis ditingkatkan sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka motivasi kerja akan bertambah sebesar 0,277.
- 4) Koefisien  $X_3$  ( $b_3$ ) = -0,009. Ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kebebasan tidak berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja. Jika variabel gaya kepemimpinan kebebasan ditingkatkan sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka motivasi kerja akan berkurang sebesar -0,009.

### 3.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara bersama-sama variabel bebas gaya kepemimpinan (X) terhadap variabel terikat motivasi kerja (Y).

**Tabel 1. Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	5.306	3	1.769	7.345
	Residual	19.505	81	.241	
	Total	24.812	84		

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Pada Tabel 1  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $7,345 > 2,72$ ) dan tingkat signifikansinya  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dimana gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan otokratis (*authoritarian*), kepemimpinan demokratis (*democratic*) dan kepemimpinan kebebasan (*Laissez-faire*), secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung.

### 3.3 Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis secara parsial atau uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel motivasi kerja

**Tabel 2. Hasil Uji t**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.009	.486		.000
	OTOKRATIS	-.292	.079	-.364	.427
	DEMOKRATIS	.277	.115	.243	.002
	KEBEBASAN	-.009	.096	-.009	.928

a. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA



Berdasarkan tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa :

1. Variabel gaya kepemimpinan otokratis (*authoritarian*) ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  (-3,674)  $< t_{tabel}$  (1,989) dan tingkat signifikansi 0,427  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima, namun jika dilihat dari persamaan regresi linier berganda variabel  $X_1$  bernilai negative (-). Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis (*authoritarian*) ( $X_1$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y) pegawai Divisi Senjata pada PT Pindad (Persero) Bandung.
2. Variabel gaya kepemimpinan demokratis (*democratic*) ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  (2,407)  $> t_{tabel}$  (1,989) dan tingkat signifikansi 0,002  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan demokratis (*democratic*) ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y).
3. Variabel gaya kepemimpinan kebebasan (*laissez-faire*) ( $X_3$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  (-0,091)  $< t_{tabel}$  (1,989) dan tingkat signifikansi 0,928  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan kebebasan (*laissez-faire*) ( $X_3$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y).

#### 4. 3.4 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Semakin besar nilai  $R^2$  (mendekati satu) semakin baik hasil regresi tersebut karena variabel independen secara keseluruhan mampu menjelaskan variabel dependen dan sebaliknya, semakin mendekati angka nol berarti semakin buruk hasil regresinya, karena variabel independen secara keseluruhan tidak mampu menjelaskan variabel dependen (Priyatno, 2012:134).

$$\begin{aligned} KD &= r^2 \times 100\% \\ &= (0,462)^2 \times 100\% = 21,34\% \end{aligned}$$

Angka tersebut menunjukkan koefisien determinasi (KD) sebesar 21,34 %. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen (gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan kebebasan) terhadap variabel dependen yaitu motivasi kerja adalah sebesar 21,34 % sedangkan sisanya 78,66 % dipengaruhi oleh faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 5. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dari analisis deskriptif, gaya kepemimpinan otokratis mendapatkan persentase nilai sebesar 42,1% dengan kategori tidak setuju, gaya kepemimpinan demokratis mendapatkan persentase 83,79% kategori setuju dan gaya kepemimpinan kebebasan mendapatkan persentase 41,1% dengan kategori tidak setuju. Hal ini menunjukkan responden lebih menyukai aspek-aspek dalam gaya kepemimpinan demokratis dibandingkan dengan dua gaya kepemimpinan yang lainnya.

variabel motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung secara keseluruhan mendapatkan nilai persentase sebesar 77,9% yang berada pada kategori “ baik” yang artinya para pegawai Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung setuju mengenai pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam variabel motivasi kerja dan hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung dalam menjalankan aktivitas kerjanya sudah cukup termotivasi.

Berdasarkan analisis secara parsial, dapat diketahui sub variabel gaya kepemimpinan otokratis tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, sub variabel gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan sub variabel gaya kepemimpinan kebebasan diketahui tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan secara simultan, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan gaya kepemimpinan kebebasan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) sebesar 21,34% sedangkan sisanya sebesar 78,66% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung, dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

#### 1. Gaya Kepemimpinan Otokratis (*Authoritarian*), Gaya Kepemimpinan Demokratis (*democratic*) dan Gaya Kepemimpinan Kebebasan (*Laissez-Faire*) di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung yang terdiri dari gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan kebebasan mendapatkan persentase yang berbeda-beda. Pada gaya kepemimpinan otokratis (*authoritarian*) mendapatkan persentase nilai sebesar 42,1 % dan masuk dalam kategori tidak setuju, pernyataan nomor 1 pimpinan mengambil kebijaksanaan secara pribadi mendapatkan persentase terendah yaitu sebesar 39,5% dan masuk dalam kategori tidak setuju.

Gaya kepemimpinan demokratis (*democratic*) merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) dengan persentase sebesar 83,79% dan masuk dalam kategori setuju, pernyataan nomor 12 pimpinan sebaiknya memberikan kebebasan kepada anggota untuk menentukan keputusan mendapatkan persentase terendah yaitu sebesar 61,6% walaupun masih masuk dalam kategori cukup setuju.

Untuk gaya kepemimpinan kebebasan (*laissez-faire*) mendapatkan persentase sebesar 41,1 % dan masuk dalam kategori tidak setuju dan pernyataan pimpinan sebaiknya tidak berpartisipasi dalam penentuan tugas mendapatkan persentase paling rendah dengan skor 34,1% dan masuk dalam kategori sangat tidak setuju.

#### 2. Motivasi Kerja di Divisi Senjata PT Pindad (Persero)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung berada dalam kategori baik dengan persentase sebesar 77,9%. Pernyataan motivasi kerja yang mendapatkan nilai terendah walaupun masih dalam kategori baik adalah pernyataan pada nomor 20 dan 27 mengenai responden yang mendapatkan tunjangan sesuai dengan ketentuan yang ada yang mana mendapatkan persentase skor sebesar 70,8%. Serta pada pernyataan nomor 27 mengenai responden mendapatkan penghargaan atau apresiasi dari pimpinan ketika hasil kerjanya memuaskan dengan skor sebesar 70,3%.

Sedangkan untuk item pada pernyataan motivasi kerja yang mendapatkan nilai tertinggi adalah pada item pernyataan nomor 19 mengenai keselamatan kerja dijamin oleh perusahaan (kecelakaan kerja) dengan skor persentase sebesar 85,4% yang masuk dalam kategori sangat baik. dari penjelasan-penjelasan diatas sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung memiliki motivasi kerja yang baik.

#### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan secara Parsial dan Simultan terhadap Motivasi Kerja di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung

Berdasarkan analisis secara parsial, dapat diketahui sub variabel gaya kepemimpinan otokratis (*authoritarian*) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, sub variabel gaya kepemimpinan demokratis (*democratic*) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan sub variabel gaya kepemimpinan kebebasan (*laissez-faire*) diketahui tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan secara simultan, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan otokratis (*authoritarian*), demokratis (*democratic*) dan gaya kepemimpinan kebebasan (*laissez-faire*) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung sebesar 21,34% sedangkan sisanya sebesar 78,66 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan di atas, penulis dapat memberikan beberapa saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi pihak perusahaan Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung dan peneliti selanjutnya yaitu:

#### 5.2.1 Saran Bagi perusahaan

1. Berdasarkan pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung, dapat dilihat bahwa sub variabel gaya kepemimpinan kebebasan (*Laissez-Faire*) mendapatkan persentase paling rendah yaitu 41,1% sehingga disarankan agar pimpinan di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung tidak menerapkan gaya kepemimpinan tersebut dikarenakan gaya kepemimpinan tersebut tidak memberikan dampak terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai.

2. Pimpinan di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) disarankan sebaiknya lebih berpartisipasi dalam penentuan tugas serta mengikut sertakan bawahan atau para pegawai dalam pengambilan keputusan tetapi tetap dibawah kendali pimpinan.
3. Untuk variabel motivasi kerja pemimpin disarankan mempertahankan aspek-aspek yang telah dianggap baik oleh karyawannya seperti keselamatan kerja dijamin oleh perusahaan (kecelakaan kerja), hubungan baik dengan pimpinan, peluang dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan dan lain-lain. Tetapi pemimpin diharapkan dapat meningkatkan beberapa aspek seperti pemberian apresiasi dari pimpinan kepada pegawai ketika hasil kerja pegawai memuaskan contohnya memberikan apresiasi terhadap kinerja pegawai seperti adanya pemberian penghargaan, penghargaan dalam bentuk hadiah, pujian, dan perhatian, perlu juga penghargaan dalam bentuk kenang-kenangan atau memorabilia yang dapat menunjukkan bahwa seseorang atau suatu unit pernah mendapatkan suatu penghargaan atas kinerja baiknya pada perusahaan. Serta pemberian tunjangan sesuai dengan ketentuan yang ada, karena dari hasil tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja (Y) kedua pernyataan ini mendapatkan persentase paling rendah. Sehingga diharapkan adanya perbaikan pada kedua aspek tersebut sehingga motivasi kerja pegawai di Divisi Senjata PT Pindad bisa berada pada kategori sangat baik

### 5.2.2 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi dan tidak diteliti dalam penelitian ini, oleh karena itu diharapkan penelitian selanjutnya juga meneliti variabel lainnya yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seperti kompensasi, variabel program kesehatan dan keselamatan kerja dan variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, disiplin kerja atau faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
2. Mengaitkan variabel gaya kepemimpinan dengan variabel lain selain motivasi kerja, misalnya variabel disiplin kerja, kinerja pegawai dan yang lainnya, dan menganalisis dengan menggunakan metode yang berbeda dari penelitian ini sehingga hasil penelitian ini dapat memperkaya bidang keilmuan, khususnya pada bidang sumber daya manusia.

### Daftar Pustaka

- [1] Alma, B. (2016). *Pengantar Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- [2] Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- [3] Mulyadi, d. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- [4] Rivai, V., & Mulyadi, D. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [5] Sugiyono. (2014). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- [6] Sutrisno, Eddy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group
- [7] Suwatno, & Priansa, D. J. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- [8] Syaiyid, e. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Radar Malang PT Malang Intermedia Pers)*. Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya , Vol 1, No 1.
- [9] Wibowo. (2016). *Kepemimpinan Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Kontemporer*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.